JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i4
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 19 Januari 2026 | **Revised:** 22 Januari 2026 | **Accepted:** 18 Maret 2026

Peran Motivasi Berprestasi dalam Memoderasi Hubungan *Perceived Organizational Support* dan *Perceived Supervisor Support* terhadap *Leadership Readiness* pada Level Kepemimpinan (Group Leader – Manager) di PT. XYZ

Arifatul Muallifah[1], Sri Astuti Pratminingsih[2]
[1]Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, arifatul.muallifah@widyatama.ac.id
[2]Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, sri.astuti@widyatama.ac.id

Corresponding Author: arifatul.muallifah@widyatama.ac.id[1]

Abstract: *This study aims to examine the role of achievement motivation in moderating the relationship between Perceived Organizational Support (POS) and Perceived Supervisor Support (PSS) and leadership readiness among Group Leader–Manager level employees at PT XYZ. The study adopts a quantitative explanatory approach using Structural Equation Modeling with the Partial Least Squares (SEM-PLS) method. Data were collected through five-point Likert scale questionnaires from 89 respondents selected using a near-census technique. The results indicate that POS has a positive and significant effect on leadership readiness, whereas PSS does not show a significant effect. Achievement motivation is not proven to moderate the relationship between POS and leadership readiness, nor between PSS and leadership readiness. However, achievement motivation has a direct, positive, and significant effect on leadership readiness. These findings suggest that leadership readiness at PT XYZ is shaped more by systemic organizational support and individuals' internal motivational drives than by direct supervisor support. Theoretically, this study contributes to the leadership readiness literature by emphasizing achievement motivation as a direct determinant rather than a moderating variable. Practically, the findings provide important implications for manufacturing companies to prioritize strengthening organizational support and fostering achievement motivation as part of their leadership development strategies.*

Keywords: *Perceived Organizational Support, Perceived Supervisor Support, Achievement Motivation, Leadership Readiness, SEM-PLS*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis peran motivasi berprestasi dalam memoderasi hubungan antara Perceived Organizational Support (POS) dan Perceived Supervisor Support (PSS) terhadap Leadership Readiness pada level kepemimpinan Group Leader–Manager di PT XYZ. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert lima poin dari 89 responden yang dipilih menggunakan teknik near census. Hasil penelitian menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap leadership readiness, sedangkan PSS tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Motivasi

berprestasi tidak terbukti memoderasi hubungan antara POS dan leadership readiness maupun antara PSS dan leadership readiness. Namun demikian, motivasi berprestasi memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap leadership readiness. Temuan ini mengindikasikan bahwa kesiapan kepemimpinan di PT XYZ lebih banyak dibentuk oleh dukungan organisasi yang bersifat sistemik dan dorongan motivasional internal individu, dibandingkan oleh dukungan supervisor secara langsung. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian leadership readiness dengan menegaskan peran motivasi berprestasi sebagai determinan langsung, bukan sebagai variabel moderasi. Secara praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bagi perusahaan manufaktur untuk memprioritaskan penguatan dukungan organisasi dan pengembangan motivasi berprestasi dalam strategi pengembangan kepemimpinan.

Kata Kunci: *Perceived Organizational Support, Perceived Supervisor Support, Motivasi Berprestasi, Leadership Readiness*, SEM-PLS

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks, dinamis, dan tidak terprediksi menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga siap mengemban peran kepemimpinan di masa depan. Dalam konteks ini, leadership readiness menjadi isu strategis, khususnya bagi organisasi yang mengandalkan pengembangan pemimpin internal melalui jalur promosi dan *talent pipeline*. Organisasi dengan tingkat kesiapan kepemimpinan yang tinggi terbukti memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik, kualitas pengambilan keputusan yang lebih efektif, serta keberlanjutan kinerja jangka panjang (Day, 2000; Charan et al., 2011; Day et al., 2021).

Leadership readiness dipahami sebagai kesiapan individu untuk menghadapi tuntutan peran kepemimpinan yang lebih kompleks, yang mencakup kesiapan psikologis, kognitif, dan perilaku dalam merespons perubahan serta mengambil tanggung jawab yang lebih besar (Holt et al., 2007; Weiner, 2009). Kegagalan organisasi dalam membangun kesiapan kepemimpinan berpotensi menimbulkan *leadership readiness gap*, yang berdampak pada lemahnya eksekusi strategi, meningkatnya ketergantungan pada pemimpin senior, serta menurunnya daya saing organisasi (Day et al., 2021). Fenomena ini bersifat global, sebagaimana ditunjukkan oleh *Global Leadership Forecast 2023* yang melaporkan bahwa hanya sebagian kecil organisasi memiliki cadangan pemimpin yang benar-benar siap menghadapi tantangan masa depan.

Kondisi tersebut juga tercermin pada PT XYZ, sebuah perusahaan manufaktur pengecoran logam yang beroperasi di Kawasan Industri KIIC, Karawang. Seiring dengan peningkatan skala bisnis dan kompleksitas operasional, perusahaan menghadapi tantangan dalam memastikan kesiapan kepemimpinan pada level Group Leader hingga Manager, yang berperan strategis sebagai penghubung antara manajemen puncak dan operasional lapangan. Untuk memetakan kesiapan tersebut, PT XYZ telah melakukan asesmen kompetensi terhadap kandidat promosi pada level kepemimpinan menengah.

Tabel 1. Data Hasil Asesmen Kompetensi Inti (Core Competency) Kandidat Promosi PT. XYZ

Aspek Kompetensi Inti	Jumlah Kandidat yang di Asses	Jumlah Kandidat yang Memenuhi Standar	%Pencapaian
Team Work	27	27	100%
Achievement Orientation	27	2	7%
Safety Orientation	27	27	100%
Communication	27	13	48%
Adaptability	27	6	22%
Integrity	27	23	85%
Customer Oriented	27	8	30%

Sumber: Data internal PT.XYZ

Tabel 1. Data Hasil Asesmen Kompetensi Kepemimpinan (Leadership Competency) Kandidat Promosi PT. XYZ

Aspek Kompetensi Kompetensi	Jumlah Kandidat yang di Asses	Jumlah Kandidat yang Memenuhi Standar	%Pencapaian
Leadership	27	0	0%
Decision Making	27	1	4%
Planning and Organizing	27	2	7%
Developing Other	27	1	4%
Analytical Thinking	27	1	4%
Building Relationship	27	22	81%
Detail Orientation	27	11	41%

Sumber: Data internal PT.XYZ

Data pada Tabel 1 dan Tabel 2 menunjukkan bahwa meskipun beberapa kompetensi dasar, seperti kerja sama tim dan orientasi keselamatan, telah memenuhi standar organisasi, kompetensi yang berkaitan langsung dengan kesiapan kepemimpinan strategis masih berada pada tingkat yang rendah. Rendahnya pencapaian pada aspek pengambilan keputusan, perencanaan, pengembangan bawahan, serta orientasi pencapaian mengindikasikan adanya kesenjangan kesiapan kepemimpinan yang berpotensi menghambat keberlanjutan kepemimpinan internal di PT XYZ. Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan yang lebih sistematis dalam membangun leadership readiness, tidak hanya melalui pelatihan teknis, tetapi juga melalui dukungan organisasi dan penguatan faktor psikologis individu.

Dalam perspektif perilaku organisasi, kesiapan kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor kontekstual dan faktor internal individu. Perceived Organizational Support (POS) mencerminkan sejauh mana karyawan merasakan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan, yang pada gilirannya meningkatkan rasa aman psikologis, kepercayaan diri, dan kesiapan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar (Eisenberger et al., 1986; Kurtessis et al., 2015). Dukungan organisasi yang kuat memberikan sinyal bahwa individu memiliki sumber daya dan legitimasi untuk berkembang dalam peran kepemimpinan.

Selain dukungan organisasi, Perceived Supervisor Support (PSS) juga dipandang sebagai faktor penting dalam pengembangan kepemimpinan. PSS mencerminkan sejauh mana atasan langsung memberikan perhatian, dukungan emosional, dan bantuan instrumental kepada bawahan (Kottke & Sharafinski, 1988). Dukungan supervisor berpotensi mendorong kesiapan belajar, kepercayaan diri, serta kesiapan psikologis individu dalam menghadapi peran kepemimpinan yang lebih kompleks, terutama melalui proses pembimbingan dan umpan balik kinerja.

Di sisi lain, faktor internal individu seperti motivasi berprestasi memiliki peran krusial dalam mendorong kesiapan kepemimpinan. Individu dengan motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki dorongan kuat untuk mencapai standar unggul, menghadapi tantangan, serta memanfaatkan umpan balik sebagai sarana pengembangan diri (McClelland, 1961; 1987). Dalam konteks kepemimpinan, motivasi berprestasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kesiapan individu, tetapi juga berpotensi memperkuat efektivitas dukungan kontekstual yang diberikan oleh organisasi dan atasan.

Meskipun penelitian terdahulu telah banyak mengkaji pengaruh perceived organizational support dan perceived supervisor support terhadap berbagai outcome kerja dan kepemimpinan, sebagian besar studi lebih menitikberatkan pada kinerja atau efektivitas kepemimpinan yang telah teraktualisasi, bukan pada kesiapan individu sebelum memasuki peran kepemimpinan yang lebih tinggi. Selain itu, hubungan antara dukungan organisasi dan dukungan supervisor umumnya diuji secara langsung, tanpa mempertimbangkan peran karakteristik motivasional individu sebagai faktor kontingensi. Kajian empiris yang secara spesifik menguji peran motivasi berprestasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara perceived organizational

support dan perceived supervisor support terhadap leadership readiness, khususnya pada level kepemimpinan operasional hingga menengah di sektor manufaktur Indonesia, masih sangat terbatas.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh perceived organizational support dan perceived supervisor support terhadap leadership readiness, serta menganalisis peran motivasi berprestasi sebagai variabel moderasi pada karyawan level Group Leader hingga Manager di PT XYZ. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya kajian leadership readiness berbasis perspektif kontingensi, serta kontribusi praktis bagi organisasi manufaktur dalam merancang strategi pengembangan kepemimpinan yang lebih terarah, adaptif, dan berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antara *perceived organizational support* dan *perceived supervisor support* terhadap *leadership readiness*, dengan *motivasi berprestasi* sebagai variabel moderasi. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan pengujian empiris terhadap hipotesis yang telah dirumuskan secara sistematis melalui analisis data numerik.

Objek penelitian adalah karyawan PT XYZ yang menduduki posisi kepemimpinan pada level Group Leader hingga Manager. Kelompok ini dipilih karena berada pada fase transisi dari kepemimpinan operasional menuju kepemimpinan strategis, sehingga relevan untuk dianalisis dalam konteks kesiapan kepemimpinan. PT XYZ merupakan perusahaan manufaktur di sektor pengecoran logam yang berlokasi di Kawasan Industri KIIC, Karawang.

Populasi penelitian berjumlah 107 karyawan pada level tersebut. Teknik pengambilan sampel menggunakan pendekatan *near census*, dengan jumlah responden sebanyak 89 orang atau sekitar 83% dari total populasi. Ukuran sampel ini dinilai memadai untuk analisis *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) dan mampu merepresentasikan karakteristik populasi penelitian.

Data penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur *perceived organizational support*, *perceived supervisor support*, *motivasi berprestasi*, dan *leadership readiness*. Data sekunder diperoleh dari dokumen internal perusahaan serta literatur ilmiah yang relevan.

Analisis data dilakukan menggunakan SEM-PLS dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode ini dipilih karena sesuai untuk ukuran sampel kecil hingga menengah serta mampu menguji model struktural yang melibatkan variabel laten dan efek moderasi secara simultan. Evaluasi model mencakup pengujian *outer model* untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk, serta *inner model* untuk menguji hubungan struktural dan pengujian hipotesis melalui prosedur *bootstrapping* dengan tingkat signifikansi 5%. Efek moderasi diuji melalui pembentukan variabel interaksi antara variabel independen dan motivasi berprestasi.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, desain penelitian bersifat *cross-sectional*, sehingga tidak memungkinkan penarikan kesimpulan kausalitas jangka panjang. Kedua, data dikumpulkan menggunakan instrumen *self-report*, yang berpotensi mengandung bias persepsi responden. Ketiga, konteks penelitian terbatas pada satu perusahaan manufaktur, sehingga generalisasi temuan ke sektor atau organisasi lain perlu dilakukan secara hati-hati.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang menduduki posisi kepemimpinan operasional hingga manajerial di PT XYZ, sebuah perusahaan manufaktur komponen otomotif berbasis teknologi high–pressure die casting yang berlokasi di kawasan industri Jawa Barat.

Responden dipilih karena perannya yang strategis dalam pengelolaan proses produksi, pengambilan keputusan operasional, serta keterlibatan langsung dalam pengembangan kepemimpinan di lingkungan kerja. Jumlah responden yang terlibat dalam penelitian ini sebanyak 89 orang, yang seluruhnya berada pada rentang jabatan Foreman, Group Leader, Section Head/Section Chief, hingga Manajer lini.

Karakteristik responden mencerminkan kondisi umum kepemimpinan pada industri manufaktur logam dan otomotif di Indonesia. Dari sisi jenis kelamin, responden didominasi oleh laki-laki, yang menunjukkan karakteristik sektor industri dengan tuntutan kerja teknis dan operasional yang tinggi. Ditinjau dari usia, mayoritas responden berada pada rentang usia produktif matang, khususnya 41–45 tahun dan 46–50 tahun, yang menggambarkan bahwa posisi kepemimpinan di PT XYZ sebagian besar diisi oleh karyawan senior dengan pengalaman kerja yang panjang. Hal ini diperkuat oleh data masa kerja, di mana hampir seluruh responden telah bekerja lebih dari 10 tahun di perusahaan, menunjukkan tingkat loyalitas dan retensi tenaga kerja yang tinggi.

Berdasarkan jabatan, responden paling banyak berasal dari level Group Leader dan Section Head, yang merupakan posisi transisi penting dalam pengembangan kepemimpinan menuju peran yang lebih strategis. Dari sisi pendidikan, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan menengah (SMA/SMK), yang mencerminkan pola pengembangan karier di industri manufaktur, di mana pengalaman kerja, pelatihan internal, dan pembinaan berkelanjutan menjadi faktor utama dalam pembentukan kompetensi kepemimpinan. Secara keseluruhan, komposisi responden ini dinilai relevan dan representatif untuk mengkaji pengaruh dukungan organisasi dan dukungan atasan terhadap leadership readiness, dengan mempertimbangkan peran motivasi berprestasi dalam konteks industri manufaktur.

Tabel 3. Profil Responden Penelitian

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	87	97,8
	Perempuan	2	2,2
Usia	< 35 tahun	4	4,5
	35–40 tahun	15	16,9
	41–45 tahun	36	40,4
	46–50 tahun	25	28,1
	> 50 tahun	9	10,1
Masa Kerja	< 7 tahun	2	2,25
	7–10 tahun	2	2,25
	> 10 tahun	85	95,5
Jabatan	Foreman	19	21,3
	Group Leader	36	40,4
	Section Head/Chief	26	29,2
	Manajer	8	9,0
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	71	79,8
	Diploma (D3)	4	4,5
	Sarjana (S1)	12	13,5
	Magister (S2)	2	2,2
Total Responden		**89**	**100**

Sumber: Data kuesioner, diolah (2026)

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai persepsi responden terhadap variabel-variabel yang diteliti, yaitu *Perceived Organizational Support* (POS), *Perceived Supervisor Support* (PSS), motivasi berprestasi, dan *leadership readiness*. Data dianalisis berdasarkan nilai rata-rata (mean) dari setiap variabel yang diperoleh melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin. Kriteria penilaian menunjukkan bahwa nilai mean

pada rentang 3,40–4,19 dikategorikan tinggi, sedangkan nilai di atas 4,20 masuk kategori sangat tinggi.

Berdasarkan hasil pengolahan data, seluruh variabel penelitian berada pada kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi positif terhadap dukungan organisasi, dukungan atasan, tingkat motivasi, serta kesiapan kepemimpinan. Variabel *Perceived Organizational Support* memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,86, yang mengindikasikan bahwa karyawan menilai organisasi telah memberikan dukungan yang memadai melalui kompensasi, sistem penilaian kinerja yang adil, budaya pengembangan keterampilan, serta peluang pengembangan karier. Meskipun demikian, beberapa aspek seperti penyediaan sumber daya dan fasilitas pengembangan masih memiliki ruang untuk ditingkatkan agar persepsi dukungan organisasi semakin optimal.

Variabel *Perceived Supervisor Support* menunjukkan nilai rata-rata tertinggi dibandingkan variabel lainnya, yaitu sebesar 4,04. Hasil ini menegaskan bahwa peran atasan langsung dipersepsikan sangat kuat dalam mendukung karyawan, terutama melalui komunikasi yang intensif, dukungan terhadap pencapaian kerja, serta keterlibatan dalam pengembangan profesional bawahan. Dukungan supervisor yang tinggi ini mencerminkan hubungan kerja yang kolaboratif dan berorientasi pada pembelajaran, meskipun aspek penghargaan dan bantuan sumber daya masih dapat diperkuat agar dukungan dirasakan lebih merata.

Variabel motivasi berprestasi juga berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata 4,06. Temuan ini menunjukkan bahwa responden memiliki dorongan internal yang kuat untuk menghadapi tantangan, mengukur kemampuan diri, serta segera bertindak dalam menyelesaikan permasalahan kerja. Tingginya motivasi ini mencerminkan karakteristik karyawan yang berorientasi pada pencapaian hasil dan pengembangan diri. Meskipun terdapat indikasi kecemasan dalam menghadapi kegagalan atau situasi baru, kondisi tersebut tidak menurunkan motivasi kerja, melainkan berperan sebagai pemicu kehati-hatian dan peningkatan usaha.

Sementara itu, variabel *leadership readiness* memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,94, yang mengindikasikan bahwa responden secara umum merasa siap untuk menjalankan peran kepemimpinan pada level yang lebih tinggi. Kesiapan tersebut tercermin dari aspek mental, motivasional, adaptif, serta kemampuan interpersonal dan strategis. Responden menunjukkan kesiapan yang sangat kuat dalam membangun komunikasi efektif, menjadi teladan, menjunjung etika kerja, serta melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan operasional di PT XYZ berada pada kondisi yang relatif matang untuk menghadapi peningkatan tanggung jawab organisasi.

Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa keempat variabel penelitian berada pada kategori tinggi, dengan *Perceived Supervisor Support* dan motivasi sebagai variabel dengan nilai rata-rata tertinggi. Kondisi ini mengindikasikan adanya lingkungan kerja yang mendukung, baik secara struktural maupun interpersonal, yang berpotensi memperkuat kesiapan kepemimpinan karyawan. Temuan deskriptif ini menjadi dasar penting untuk analisis lanjutan dalam menguji hubungan kausal dan peran moderasi motivasi berprestasi menggunakan pendekatan SEM-PLS.

Tabel 4. Hasil Analisis Deskriptif

Variabel	Jumlah Indikator	Nilai Rata-Rata	Kategori
Perceived Organizational Support (POS)	9	3,86	Tinggi
Perceived Supervisor Support (PSS)	13	4,04	Tinggi
Motivasi Berprestasi	10	4,06	Tinggi
Leadership Readiness	24	3,94	Tinggi

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Evaluasi *Outer* Model

Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk laten secara valid dan reliabel sebelum pengujian hubungan struktural dilakukan. Dalam penelitian ini, evaluasi *outer model* mencakup pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk dengan pendekatan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *outer loading* dan Average Variance Extracted (AVE). Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator pada konstruk *Perceived Organizational Support*, *Perceived Supervisor Support*, motivasi berprestasi, dan *leadership readiness* memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi yang kuat dalam menjelaskan konstruk laten yang diukur. Selain itu, nilai AVE seluruh konstruk berada di atas ambang batas 0,50, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen.

Validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria Fornell–Larcker dan Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT). Berdasarkan kriteria Fornell–Larcker, nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain, yang menegaskan bahwa masing-masing variabel memiliki keunikan konseptual dan tidak saling tumpang tindih. Hasil pengujian HTMT juga menunjukkan bahwa seluruh nilai rasio berada di bawah batas 0,90, bahkan jauh di bawah ambang batas tersebut. Temuan ini mengonfirmasi bahwa seluruh konstruk dalam model memiliki validitas diskriminan yang baik.

Selanjutnya, reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha dan rho_A di atas 0,90, serta nilai Composite Reliability melebihi 0,70. Nilai-nilai tersebut mencerminkan tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi dan menunjukkan bahwa indikator-indikator penyusun konstruk mampu menghasilkan pengukuran yang stabil dan andal.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi *outer model* menunjukkan bahwa seluruh indikator dan konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang direkomendasikan dalam PLS-SEM. Dengan demikian, model pengukuran dinyatakan layak dan dapat dilanjutkan ke tahap evaluasi *inner model* untuk menguji pengaruh langsung dan peran moderasi motivasi berprestasi dalam hubungan antara *perceived organizational support*, *perceived supervisor support*, dan *leadership readiness*.

Tabel 5. Hasil validitas konvergen dan reliabilitas

Konstruk	Rentang Outer Loading	Jumlah Indikator	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Status
Perceived Organizational Support (POS)	0,724 – 0,874	9	0,685	0,943	0,951	Valid & Reliabel
Perceived Supervisor Support (PSS)	0,739 – 0,891	13	0,677	0,961	0,965	Valid & Reliabel
Motivasi Berprestasi	0,744 – 0,843	10	0,633	0,938	0,945	Valid & Reliabel
Leadership Readiness	0,771 – 0,894	24	0,739	0,985	0,986	Valid & Reliabel

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Diskriminan Berdasarkan Kriteria Fornell–Larcker

Variabel	Leadership Readiness (Y)	Motivasi Berprestasi (M)	Perceived Organizational Support (X1)	Perceived Supervisor Support (X2)
Leadership Readiness (Y)	0,860			
Motivasi Berprestasi (M)	0,456	0,796		

Perceived Organizational Support (X1)	0,372	0,231	0,828	
Perceived Supervisor Support (X2)	0,269	0,342	0,211	0,823

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Diskriminan Berdasarkan Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT)

Variabel	Leadership Readiness (Y)	Motivasi Berprestasi (M)	Perceived Organizational Support (POS) (X1)	Perceived Supervisor Support (PSS) (X2)
Leadership Readiness (Y)				
Motivasi Berprestasi (M)	0,435			
Perceived Organizational Support (POS) (X1)	0,362	0,251		
Perceived Supervisor Support (PSS) (X2)	0,252	0,341	0,221	

Sumber: Data diolah, 2026

Evaluasi *Inner* Model

Evaluasi *inner model* dilakukan untuk menilai hubungan struktural antar konstruk laten dalam penelitian ini menggunakan pendekatan SEM-PLS. Kelayakan model struktural dievaluasi melalui nilai R-Square (R^2) sebagai indikator kemampuan penjelasan model terhadap variabel endogen serta nilai Q-Square (Q^2) sebagai ukuran *predictive relevance*. Model struktural menguji pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Perceived Supervisor Support* (PSS) terhadap *Leadership Readiness*, dengan *Motivasi Berprestasi* sebagai variabel moderasi pada level kepemimpinan operasional hingga menengah (Group Leader–Manager) di PT XYZ.

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai R^2 *Leadership Readiness* sebesar 0,311 dengan R^2 adjusted sebesar 0,269, yang termasuk dalam kategori lemah. Temuan ini mengindikasikan bahwa POS dan PSS, dengan peran motivasi berprestasi sebagai variabel moderasi, mampu menjelaskan sebesar 31,1% variasi kesiapan kepemimpinan. Sementara itu, sebagian besar variasi kesiapan kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Nilai R^2 yang relatif rendah masih dapat diterima dalam penelitian perilaku organisasi dan kepemimpinan, khususnya pada konteks industri manufaktur, di mana kesiapan kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor kompleks seperti pengalaman kerja, budaya organisasi, tuntutan operasional, karakteristik individu, serta dinamika lingkungan kerja. Dengan demikian, hasil ini tetap menunjukkan adanya kontribusi empiris dari dukungan organisasi dan dukungan atasan terhadap pembentukan kesiapan kepemimpinan.

Selanjutnya, evaluasi *predictive relevance* menunjukkan bahwa nilai Q^2 *Leadership Readiness* sebesar 0,218, yang berada di atas nol. Nilai ini menegaskan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang cukup dalam memproyeksikan kesiapan kepemimpinan karyawan. Artinya, meskipun daya jelaskan model tergolong lemah, konstruk yang digunakan tetap relevan dalam memprediksi fenomena *Leadership Readiness* pada karyawan level Group Leader hingga Manager di PT XYZ.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi *inner model* menunjukkan bahwa model struktural memiliki predictive relevance yang memadai, sehingga tetap layak digunakan untuk pengujian hipotesis dan analisis peran moderasi motivasi berprestasi pada tahap selanjutnya.

Tabel 8. Nilai Evaluasi *Inner Model*

Variabel Endogen	R^2	Kategori R^2	Q^2	Jalur Struktural
Leadership Readiness (Y)	0,311	Lemah	0,218	POS → Y; PSS → Y; POS×Motivasi → Y; PSS×Motivasi → Y

Sumber: Data Diolah Peneliti dengan *Smart*PLS 3.0, 2026

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menganalisis hubungan kausal antara *Perceived Organizational Support* (POS), *Perceived Supervisor Support* (PSS), *Motivasi Berprestasi*, dan *Leadership Readiness* pada karyawan level Group Leader hingga Manager di PT XYZ. Analisis dilakukan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan prosedur *bootstrapping* pada perangkat lunak SmartPLS. Signifikansi hubungan antar variabel ditentukan berdasarkan kriteria nilai *T-statistics* > 1,96 dan *p-value* < 0,05.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Leadership Readiness* dengan koefisien jalur sebesar 0,253. Temuan ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, seperti perhatian terhadap kesejahteraan, kejelasan pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang mendukung, berperan penting dalam membentuk kesiapan individu untuk menjalankan peran kepemimpinan. Sebaliknya, PSS tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *Leadership Readiness*, yang mengindikasikan bahwa dukungan langsung dari atasan belum menjadi faktor penentu utama kesiapan memimpin dalam konteks operasional PT XYZ.

Selanjutnya, pengujian efek moderasi menunjukkan bahwa *Motivasi Berprestasi* tidak memoderasi hubungan antara POS dan *Leadership Readiness*, maupun hubungan antara PSS dan *Leadership Readiness*. Hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh dukungan organisasi terhadap kesiapan kepemimpinan bersifat langsung dan tidak bergantung pada tingkat motivasi berprestasi individu. Demikian pula, dukungan supervisor tidak menunjukkan penguatan hubungan melalui mekanisme motivasi berprestasi.

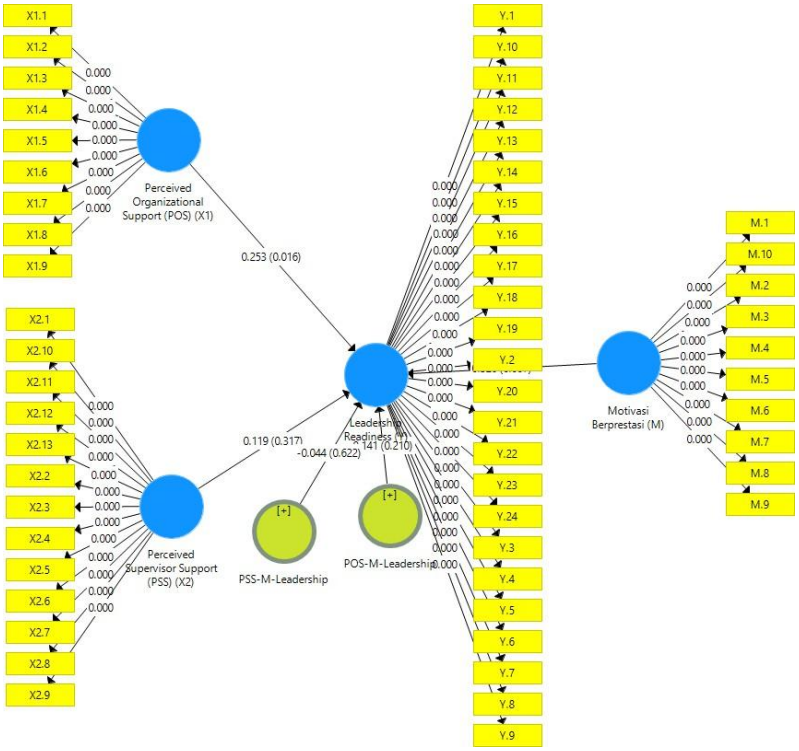
Namun demikian, *Motivasi Berprestasi* terbukti memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap *Leadership Readiness*. Temuan ini menegaskan bahwa dorongan internal untuk berprestasi, menghadapi tantangan, dan mencapai target kerja merupakan faktor kunci dalam membentuk kesiapan kepemimpinan. Dalam lingkungan manufaktur otomotif yang menuntut ketepatan, disiplin, dan kecepatan pengambilan keputusan seperti PT XYZ, individu dengan motivasi berprestasi tinggi cenderung lebih siap mengemban peran kepemimpinan dibandingkan mereka yang memiliki motivasi rendah.

Secara keseluruhan, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kesiapan kepemimpinan lebih dipengaruhi oleh dukungan organisasi dan faktor internal individu dibandingkan oleh dukungan supervisor secara langsung, serta bahwa motivasi berprestasi berperan sebagai determinan langsung, bukan sebagai variabel pemoderasi.

Tabel 9. Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T-Statistics	P-Value	Keterangan
POS → Leadership Readiness	0,253	2,424	0,016	Signifikan
PSS → Leadership Readiness	0,119	1,001	0,317	Tidak signifikan
POS × Motivasi → Leadership Readiness	0,141	1,256	0,210	Tidak signifikan
PSS × Motivasi → Leadership Readiness	–0,044	0,493	0,622	Tidak signifikan
Motivasi Berprestasi → Leadership Readiness	0,326	2,702	0,007	Signifikan

Sumber: Data diolah dengan SMARTPLS 3.0, 2026



Gambar 1. Koefisien Jalur Hubungan Variabel
Sumber: Hasil olah data peneliti dengan SMARTPLS 3.0 (2026)

PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS), *Perceived Supervisor Support* (PSS), dan *Motivasi Berprestasi* terhadap *Leadership Readiness* pada karyawan level Group Leader hingga Manager di PT XYZ, sebuah perusahaan manufaktur komponen otomotif yang beroperasi dalam jaringan global Isuzu. Hasil penelitian menunjukkan adanya konsistensi antara temuan deskriptif dan hasil pengujian model struktural, sekaligus memberikan pemahaman kontekstual mengenai faktor-faktor yang membentuk kesiapan kepemimpinan dalam lingkungan manufaktur yang sangat terstruktur.

Secara deskriptif, responden menunjukkan persepsi yang relatif tinggi terhadap dukungan organisasi, dukungan supervisor, motivasi berprestasi, serta kesiapan kepemimpinan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa PT XYZ telah memiliki fondasi sumber daya manusia yang cukup kuat, baik dari sisi dukungan eksternal organisasi maupun dorongan internal individu. Namun demikian, hasil verifikatif menunjukkan bahwa tidak seluruh bentuk dukungan eksternal berkontribusi secara signifikan terhadap *leadership readiness*, sehingga menegaskan pentingnya membedakan efektivitas masing-masing faktor dalam konteks organisasi manufaktur.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Leadership Readiness*. Temuan ini menegaskan bahwa persepsi karyawan mengenai perhatian organisasi terhadap kesejahteraan, pengembangan karier, serta keadilan sistem kerja mampu membangun rasa aman psikologis dan kesiapan mental untuk mengambil peran kepemimpinan. Temuan ini sejalan dengan *Organizational Support Theory* (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi mendorong individu untuk membalas melalui peningkatan komitmen dan kesiapan menjalankan tanggung jawab yang lebih besar. Dalam konteks PT XYZ, dukungan organisasi menjadi krusial karena tuntutan operasional manufaktur membutuhkan pemimpin lini yang siap mengambil keputusan cepat, menjaga kualitas, dan mengelola risiko produksi.

Sebaliknya, *Perceived Supervisor Support* tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Leadership Readiness*. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan atasan langsung, meskipun dinilai tinggi secara deskriptif, belum terinternalisasi sebagai pendorong kesiapan kepemimpinan. Hasil ini berbeda dengan sebagian literatur yang menekankan peran supervisor sebagai agen pengembangan kepemimpinan (Eisenberger et al., 2002; Hannah et al., 2008), namun memberikan kontribusi empiris baru bahwa efektivitas dukungan supervisor sangat bergantung pada konteks organisasi. Dalam lingkungan manufaktur PT XYZ yang berorientasi sistem dan SOP, dukungan supervisor cenderung bersifat teknis-operasional dan belum terintegrasi secara strategis dengan mekanisme pengembangan kepemimpinan, sehingga pengaruhnya terhadap readiness menjadi terbatas.

Pengujian efek moderasi menunjukkan bahwa *Motivasi Berprestasi* tidak memoderasi hubungan antara POS dan *Leadership Readiness*, maupun hubungan antara PSS dan *Leadership Readiness*. Temuan ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi bekerja secara langsung dalam membentuk kesiapan kepemimpinan tanpa bergantung pada tingkat motivasi berprestasi individu. Ketidaksignifikanan moderasi ini menunjukkan bahwa dalam sistem kerja yang sangat terstruktur seperti PT XYZ, kesiapan memimpin lebih banyak dibentuk oleh mekanisme organisasi formal dibandingkan oleh interaksi antara dukungan eksternal dan karakteristik psikologis individu. Dengan kata lain, motivasi berprestasi tidak berfungsi sebagai penguat hubungan, melainkan memiliki peran yang berdiri sendiri.

Hal tersebut diperkuat oleh temuan bahwa *Motivasi Berprestasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Leadership Readiness*. Temuan ini menegaskan bahwa dorongan internal untuk berprestasi, menghadapi tantangan, dan mencapai hasil optimal merupakan faktor fundamental dalam kesiapan memimpin. Hasil ini konsisten dengan teori motivasi berprestasi McClelland (1961; 1987) serta *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000), yang menekankan bahwa kesiapan mengambil peran kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh motivasi intrinsik individu. Dalam konteks manufaktur otomotif yang menuntut ketahanan mental, kecepatan pengambilan keputusan, dan keberanian menghadapi risiko operasional, individu dengan motivasi berprestasi tinggi cenderung lebih siap mengemban tanggung jawab kepemimpinan.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa *Leadership Readiness* di PT XYZ lebih banyak dibentuk oleh kombinasi dukungan organisasi sebagai sumber daya sistemik dan motivasi berprestasi sebagai dorongan internal individu, dibandingkan oleh dukungan supervisor secara langsung. Temuan ini memperkaya literatur kepemimpinan dengan menegaskan bahwa dalam organisasi manufaktur yang berorientasi proses, kesiapan kepemimpinan tidak semata-mata tumbuh dari relasi interpersonal, tetapi dari interaksi antara sistem organisasi yang mendukung dan kesiapan psikologis individu untuk berkembang. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan di PT XYZ dan organisasi sejenis perlu difokuskan pada penguatan dukungan organisasi yang nyata serta aktivasi motivasi berprestasi karyawan sebagai fondasi pembentukan pemimpin masa depan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa *leadership readiness* karyawan level Group Leader hingga Manager di PT XYZ terutama dibentuk oleh dukungan organisasi dan motivasi internal individu. *Perceived organizational support* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan kepemimpinan, sedangkan *perceived supervisor support* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Selain itu, motivasi berprestasi berpengaruh langsung terhadap *leadership readiness*, namun tidak berperan sebagai variabel moderasi pada hubungan antara dukungan organisasi maupun dukungan supervisor dengan kesiapan kepemimpinan.

Secara teoretis, temuan ini memperkaya literatur kepemimpinan dengan menegaskan bahwa dalam konteks organisasi manufaktur yang terstruktur, dukungan organisasi berperan lebih dominan dibandingkan dukungan supervisor dalam membentuk kesiapan kepemimpinan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan keterbatasan peran motivasi berprestasi sebagai faktor kontingensi, meskipun tetap menjadi determinan psikologis penting secara langsung.

Secara praktis, hasil penelitian ini mengimplikasikan pentingnya penguatan sistem dukungan organisasi, seperti kejelasan jalur karier, pengembangan kompetensi, dan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan, sebagai strategi utama dalam menyiapkan pemimpin masa depan. Di sisi lain, peran supervisor perlu diarahkan tidak hanya pada pencapaian target operasional, tetapi juga pada fungsi pembinaan dan pengembangan kepemimpinan bawahan secara lebih sistematis.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada desain *cross-sectional*, penggunaan data *self-report*, dan konteks penelitian yang terbatas pada satu perusahaan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain longitudinal, melibatkan metode pengukuran yang lebih beragam, serta memperluas konteks organisasi guna meningkatkan generalisasi temuan.

REFERENSI

Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2011). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company* (2nd ed.). Jossey-Bass.

Cook, D. A., & Artino, A. R. (2016). Motivation to learn: An overview of contemporary theories. *Medical Education, 50*(10), 997–1014. https://doi.org/10.1111/medu.13074

Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly, 11*(4), 581–613. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8

Day, D. V., Riggio, R. E., Tan, S. J., & Dimas, I. D. (2021). *Leader development across the lifespan: A dynamic experiences-grounded approach*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429440625

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 565–573. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565

Global Leadership Forecast. (2023). *Global leadership forecast 2023: Ready-now leaders: Critical to business success*. Development Dimensions International (DDI). https://www.ddiworld.com/glf2023

Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., & Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly, 19*(6), 669–692. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.007

Hein, V., & Urban, K. (2025). Supervisor support and leadership potential: The role of learning motivation. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 34*(1), 34–49. (in press)

Holt, S., Hall, A. T., & Gilley, A. (2007). Essential components of leadership development programs. *Advances in Developing Human Resources, 9*(1), 5–12. https://doi.org/10.1177/1523422306294476

Keating, L. A., Rosch, D. M., & Burgoon, L. A. (2014). Developmental readiness for leadership: The differential effects of leadership courses on creating "ready, willing, and able" leaders. *Journal of Leadership Education, 13*(3), 1–16. https://doi.org/10.12806/V13/I3/R1

Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement, 48*(4), 1075–1079. https://doi.org/10.1177/0013164488484024

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management, 43*(6), 1854–1884. https://doi.org/10.1177/0149206315575554

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand. https://doi.org/10.1037/14359-000

McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698–714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Sungkawaningtyas, A., Rahmawati, R., & Suharto, S. (2024). Supervisor support and employee readiness for leadership in manufacturing: The mediating role of learning motivation. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi, 13*(1), 45–59. https://doi.org/10.31234/osf.io/xyz123

Tafvelin, S., & Stenling, A. (2020). Leadership engagement: The moderating role of motivation and job demands. *Leadership & Organization Development Journal, 41*(6), 789–804. https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2019-0524

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science, 4*(67), 1–9. https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.